



PROMUOVERE LA LEADERSHIP INCLUSIVA NELLE ORGANIZZAZIONI

QUANDO, PERCHÉ E COME

Ricerca a cura di Sara Martinez Damia (Ph. D.)

*We need diversity of thought in the world,
to face the new challenges.*

Tim Berners-Lee

© Izidoo - Febbraio 2023




izidoo

Complexity made easy

Grazie a un know how e ad un'esperienza quarantennale, Izidoo si propone sul mercato come partner strutturato per accrescere l'efficacia dell'apprendimento di persone e organizzazioni, per raggiungere i propri obiettivi di business.

Il team di Izidoo raccoglie esperienze e competenze estese, coniugando sensibilità scientifiche, umanistiche ed economiche.

Michele Colombo
colombo@izidoo.it



Specializzato sui temi della Leadership e della formazione manageriale, è esperto di Formazione formatori, Sviluppo individuale ed organizzativo.

Ha tenuto per diversi anni la cattedra di *Entrepreneurial Psychology e Study skills development*, presso la European School of Economics.

Lucia Marchesi
marchesi@izidoo.it



Senior trainer and consultant, negli ultimi anni si è specializzata nella progettazione di percorsi formativi relativi ai cambiamenti in atto e all'impatto dell'industry 4.0 su persone, processi e società. Insegna Comportamenti Organizzativi in IAAD nel corso di laurea Social Innovation Design e all'Università degli Studi di Torino nel corso di laurea Psicologia dell'organizzazione.

Giacomo Grimoldi
grimoldi@izidoo.it



Esperto di digital learning e formazione docenti, ha una profonda esperienza nella progettazione e realizzazione di contenuti formativi per piattaforme di apprendimento in ambito education. Negli ultimi anni si è occupato inoltre di formazione in ambito Sales e Retail.

Sara Martinez Damia
martinezdamia@izidoo.it



Esperta di ricerca e formazione nell'ambito del profit e non-profit. Ha insegnato Psicologia di comunità ed è attualmente docente di Psicologia delle relazioni interpersonali e sociali presso l'Università Cattolica di Brescia nel corso di Laurea di Scienze e Tecniche Psicologiche.



Indice

Indice	2
Executive Summary	2
Com'è nato il concetto di “leadership inclusiva”?	4
Come si manifesta una leadership inclusiva?	
Che effetti ha questo tipo di leadership per l'organizzazione?	6
Il problema generazionale nelle organizzazioni di oggi	11
Tips per agire una leadership davvero inclusiva	14



Executive Summary

Nelle aziende di oggi si sente sempre più parlare di leadership inclusiva: ma che cosa significa nel concreto? Si tratta forse di un'ennesima "moda" aziendale o è qualcosa che può davvero contribuire contestualmente al benessere di tutte le persone che vivono in un certo contesto lavorativo e alla produttività delle organizzazioni? Come si manifesta una leadership di questo tipo? Inclusione di chi?

Nelle organizzazioni in cui tutti operiamo, una delle maggiori sfide è quella di far interagire al meglio le diverse generazioni, ma ancora troppe poche aziende concettualizzano l'età come un fattore di diversità su cui lavorare. In questo documento cercheremo di chiarire meglio questi punti e di proporre alcune strategie per raggiungere questi obiettivi.

> Com'è nato il concetto di "leadership inclusiva"?

L'origine del concetto di inclusione nasce dalla consapevolezza che all'interno dei team di lavoro spesso i membri hanno delle differenze di *status* che portano alcuni ad esprimere i loro pareri più facilmente di altri; come ovviare a questo? Come includere chi ha uno *status* più basso?

> Come si manifesta una leadership inclusiva? Che effetti ha questo tipo di leadership per l'azienda?

Chi esercita una leadership inclusiva risponde ai bisogni di appartenenza e unicità delle persone e crea un ambiente psicologicamente sicuro in cui parlare. I risvolti positivi sono in termini di produttività aziendale e riduzione del *turn over*.

Molte sono le caratteristiche che si possono delineare per identificare una leadership inclusiva che si muove a diversi livelli.




> *Il problema generazionale nelle organizzazioni di oggi*

Oggi nelle organizzazioni si trovano a convivere cinque diverse generazioni: la Generazione silenziosa/tradizionalista, quella dei Baby Boomers, la Generazione X, la Generazione Y (I Millennials), e la Generazione Z.

Che problemi ci sono e perché è importante che le aziende concepiscano l'età come una variabile di diversità su cui lavorare?

> *Tips per agire una leadership davvero inclusiva*

Concludiamo il documento fornendo qualche consiglio pratico da mettere in campo per fare in modo di agire una leadership inclusiva che valorizzi le diverse generazioni. Si tratta di spunti che speriamo possano attivare dei cambiamenti positivi all'interno delle vostre organizzazioni.

Com'è nato il concetto di “leadership inclusiva”?

Nel 2006, le professoressi statunitensi Ingrid Nembhard e Amy Edmonson pubblicano un articolo che si propone di elaborare **strategie per risolvere un problema molto concreto**.

In quegli anni negli Stati Uniti il settore della sanità era in profonda crisi e le ricerche avevano denunciato che il 70-80% degli errori medici era dovuto a **problemi di interazione all'interno dei team di lavoro**.

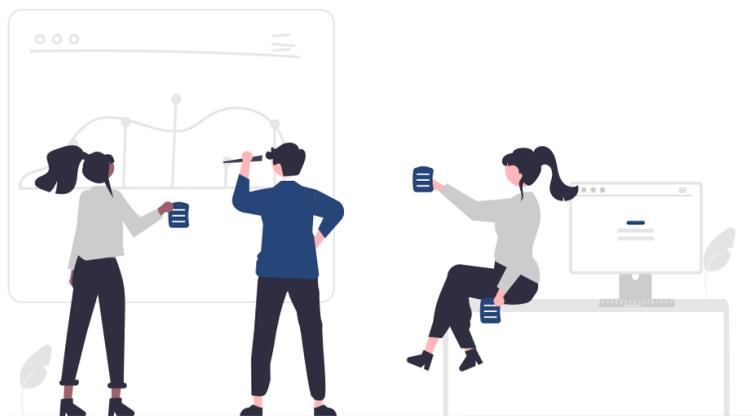
Le due ricercatrici si chiedono quindi come fare a migliorare l'impegno e i risultati lavorativi all'interno di team cross-disciplinari, in cui siano presenti differenze di *status* (pensiamo ad esempio alle *equipe* ospedaliere formate da medici e infermieri).

Nella descrizione della loro ricerca, esse coniano il termine di “*inclusiveness*” per indicare i tentativi della persona che esercita leadership di includere le altre persone nelle discussioni e nelle decisioni, **superando gli effetti inibitori delle differenze di status**; si riferivano quindi ad una sorta di funzione di facilitazione all'interno del gruppo.

Per mettere in atto tale *inclusiveness*, la persona che esercita la leadership, consapevole delle differenze di potere che ci sono all'interno dei team, dovrebbe invitare in modo esplicito le persone con uno *status* inferiore ad esprimere le loro idee.

Questo è particolarmente importante se pensiamo che le persone più in basso nelle gerarchie aziendali possono fare più fatica a dire che cosa pensano ai colleghi che hanno uno status più alto del loro, specialmente se ci sono divergenze di opinione e - ancor di più - se non sono invitate a farlo.

Anche nella vostra esperienza personale, provate ad immaginare di esprimere disaccordo con un vostro superiore, senza che questa vi abbia interpellato: ci sono numerosi rischi impliciti e non,



come la paura di essere classificati e giudicati come piantagrane, bastian contrari, o peggio, vedersi penalizzati in momenti successivi.

Quindi, affinché una persona si assuma tale rischio (che rimane sempre tale), chi esercita la leadership ha la responsabilità di rivolgere un **invito diretto ad essere espliciti e trasparenti**.

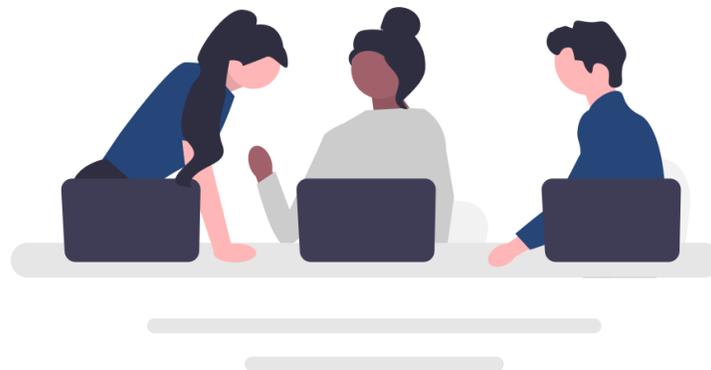
Tale invito crea ciò che le ricercatrici definiscono una **sicurezza psicologica**, ovvero la convinzione che non si verrà puniti o messi in discussione per aver espresso idee, domande, preoccupazioni o errori, e che il team è al sicuro per quanto riguarda l'assunzione di rischi interpersonali.

In sostanza, si tratta di un'autorizzazione diretta e percepita ad essere franchi e sinceri.

E che cosa accade in seguito? Non basta solo che ci sia la fase di ascolto dell'opinione che è stata espressa: è altrettanto importante che vi sia un apprezzamento, **ovvero una risposta positiva e costruttiva** da parte di chi esercita la leadership.

Cosa hanno trovato quindi nella loro ricerca all'interno delle unità di cura ospedaliere?

Quando la leadership è inclusiva, **augmenta la sicurezza psicologica delle persone**, che, a loro volta, **si impegnano di più** nel miglioramento della qualità del lavoro del loro team.



Come si manifesta una leadership inclusiva? Che effetti ha questo tipo di leadership per l'organizzazione?

Le successive concettualizzazioni di leadership inclusiva (Randel et al., 2018) hanno sostenuto che una leadership per essere tale dovrebbe rispondere a due bisogni umani fondamentali: il **bisogno di appartenenza** e il **bisogno di unicità**, che, intersecandosi, permettono ad una persona di **sperimentare inclusione**, come viene descritto da Shore nel 2011 e rappresentato nel quadrante “**alta unicità e alta appartenenza**” nella figura seguente:



Per favorire l'appartenenza, la leadership dovrebbe quindi supportare gli individui a sentirsi parte del gruppo, assicurare giustizia ed equità e condividere il processo di presa di decisione. Così facendo, i membri si andranno ad identificare con il gruppo.

Per favorire l'unicità, la leadership dovrebbe incoraggiare contributi diversi all'interno del gruppo, aiutare i membri a portare il loro contributo, e invitare e apprezzare tali contributi (come già notavano Nemhard e Edmonson nella loro ricerca).

Così facendo, i membri vivranno un'esperienza non solo di sicurezza ma anche di *empowerment* psicologico, ovvero la sensazione di avere un controllo sulla loro vita.

I risvolti positivi del rispondere a questi due bisogni riguardano **l'aumento della creatività e della performance lavorativa e la riduzione del turnover.**

Ma quindi come possiamo riconoscere e sostenere la leadership inclusiva?

Ci sono alcune caratteristiche/attitudini personali che possiamo tratteggiare.

1. **Impegno:** esprimere un'autentica responsabilità nei confronti della diversità, sfidare lo status quo, responsabilizzare gli altri e fare dell'inclusione una priorità personale.
2. **Disponibilità:** essere disponibili nelle interazioni con i membri del team e permettere loro di esprimersi.
3. **Coraggio e Umiltà:** essere modesti riguardo alle proprie capacità, ammettere gli errori e creare lo spazio per il contributo di tutte le persone.
4. **Riconoscimento dei bias:** consapevolezza sia dei propri punti ciechi che dei difetti del sistema che porta a lavorare incessantemente per assicurare meritocrazia.
5. **Curiosità:** mentalità aperta e profonda curiosità verso gli altri, ascoltare senza giudicare e cercare di capire con empatia chi ci circonda.
6. **Intelligenza culturale:** attenzione alle diverse culture e adattamento del lavoro in base alle singole necessità.
7. **Collaborazione efficace:** dare potere agli altri, prestando attenzione alla diversità di pensiero e alla sicurezza psicologica e concentrandosi sulla coesione del team.



Ovviamente la leadership può essere esercitata a diversi livelli (Korkmaz et al., 2022): c'è quella esercitata all'interno di piccoli team di lavoro (micro-livello), quella esercitata in alcune aree strategiche che connettono i team (meso-livello) e

quella esercitata dal top management (macro-livello), la quale determina quindi una certa **cultura aziendale**.

In quest'ultimo caso, per valutare l'inclusività, non bisogna concentrarsi sui comportamenti che rispondono ai bisogni di appartenenza e unicità e che creano una sicurezza psicologica all'interno del gruppo (fattori rimangono indubbiamente importanti), quanto piuttosto spostare il focus di analisi sui **fattori sistemici**, quali le strutture, i riti, le norme e le strategie aziendali.

L'azienda promuove trasparenza, equità, opportunità di crescita, spazi fisici e strumenti sicuri per una discussione? Mette in campo azioni mirate per supportare l'inclusione?

Affinché possano essere visibili tali risultati, una leadership che crea una cultura aziendale inclusiva deve avere:

- **chiarezza** non solo rispetto a cosa sia l'inclusione, ma anche a come essa opera quotidianamente nell'organizzazione e tra le persone che la compongono;
- la **capacità di vedere al di là** di ciò che esiste attualmente e di ritenere sé stessa e le persone dell'organizzazione responsabili di nuove e più ampie possibilità;
- la capacità di **pensare e comportarsi in modo complesso e paradossale**. Per fungere efficacemente da fulcro per l'inclusione a tutti i livelli, micro e macro, la leadership deve spesso mantenere e bilanciare simultaneamente prospettive e punti di vista apparentemente disparati e persino contrastanti, nonché comportarsi in modi che possono sembrare conflittuali se visti dall'esterno. Quindi una grande capacità di tollerare le critiche è sicuramente vantaggiosa!

Altre domande importanti da porsi riguardano il "chi" è soggetto di inclusione.

L'azienda diversifica le sue strategie in base al target che vuole includere (donne, stranieri, persone con disabilità, giovani ecc.)? Comprende le diverse definizioni di inclusione che le persone possono elaborare?

Chiarire il target è fondamentale, perché dalle ricerche è emerso che ciò che fa sentire inclusa una specifica persona in un'organizzazione non per forza è lo stesso elemento che fa sentire inclusa una persona diversa!

A livello macro e micro, i facilitatori di inclusione possono essere percepiti in maniera molto diversa a seconda dell'area geografica di provenienza, della demografia delle persone e della loro *seniority* sul lavoro (Coffman et al., 2022).

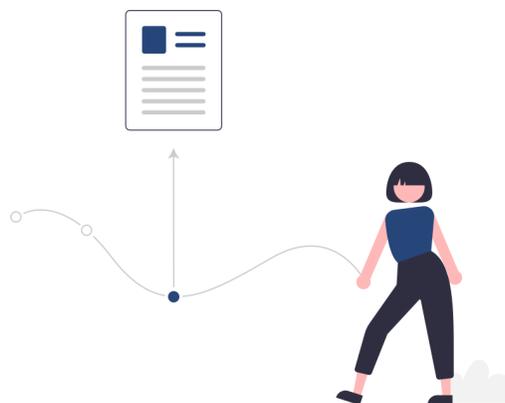
Rispetto a quest'ultimo ambito, ad esempio, "il sistema azienda" **per i dipendenti più giovani è rappresentato dai loro supervisor**, i cui comportamenti quindi sono ciò che più influenza il loro un senso di inclusione all'interno dell'azienda.

Per i dipendenti più anziani, invece, non sono tanto le altre persone a determinare inclusione, quanto piuttosto **l'architettura dell'organizzazione**, che può aver imbastito metodi più o meno ostacolanti per la loro progressione di carriera.

Pensiamo alle grandi università: una giovane ricercatrice si sentirà inclusa in questa macro-struttura soprattutto in base al responsabile con cui si interfacerà e in base a quanto sentirà in suoi bisogni soddisfatti all'interno di questa relazione interpersonale.

D'altro canto invece, una professoressa associata avrà più chiare le dinamiche gerarchiche presenti all'interno dell'università e di conseguenza si sentirà inclusa quando le *policy* promuoveranno il suo impegno.

Infine, nell'ottica di mantenere uno sguardo complesso, è necessario che i vertici di un'azienda abbiano uno **sguardo intersezionale**, ovvero devono essere in grado di tenere conto delle molte identità che le persone hanno sia sul lavoro che fuori dal lavoro, e dell'interazione tra di esse.



Il problema generazionale nelle organizzazioni di oggi

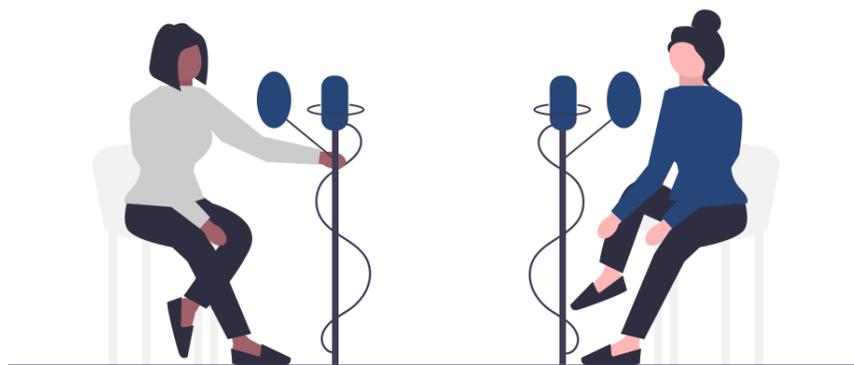
La forza lavoro di oggi è più eterogenea che mai e comprende cinque generazioni. Una generazione è una coorte anagrafica i cui membri sono nati nello stesso periodo storico e hanno perciò vissuto esperienze simili, elaborando un certo tipo di valori e norme di gruppo.

Poiché ogni generazione ha i propri atteggiamenti, credenze e aspettative e preferenze di leadership, la capacità di fare sentire tutte incluse risulta una carta vincente per le organizzazioni.

Alcuni studiosi hanno parlato di una vera e propria “**collisione tra generazioni**”, che avrebbe un impatto su vari processi di gestione e resistenza ai cambiamenti e che potrebbe generare esperienze di conflitto, violenza o esclusione sul posto di lavoro.

Ad esempio i lavoratori esperti possono rappresentare, per i giovani, una meta irraggiungibile verso cui tendere o, all'opposto, un contro-modello da cui prendere le distanze.

I nuovi arrivati, invece, possono rappresentare, per i lavoratori anziani, una minaccia alla loro sicurezza occupazionale (in particolare quando è in gioco una ristrutturazione aziendale) o, più in generale, alle rappresentazioni del mondo in cui sono stati riconosciuti.





C'è, quindi, uno sbilanciamento di status tra le generazioni che sappiamo essere la condizione principale per cui ha senso parlare di inclusione.

Molte aziende prevedono una strategia DEI (*Diversity, Equity, Inclusion*) ma solo l'8% di queste include l'età come variabile generatrice di diversità.

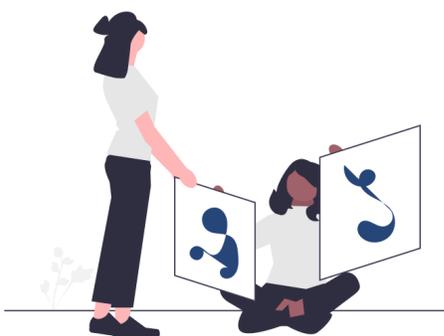
E tra quelle che lo fanno, la strategia adottata è stata quella di incentivare un riconoscimento delle affinità (aspetto che va benissimo) negando però le differenze (aspetto che va un po' meno bene) (Gerhardt et al., 2022).

Secondo una ricerca europea che risale a qualche anno fa (Vendramin, 2008) i potenziali problemi tra generazioni diverse che lavorano insieme sono le tre seguenti.

1. **Aspettative rispetto all'ambiente:** da un lato gli anziani cercano una stabilità e prestazioni sociali, dall'altro lato i più giovani sono molto abituati all'instabilità del mercato a vivere il lavoro con un senso di precarietà e insicurezza.
In questo scenario non aiuta di certo il fatto che il **Generation Gap Index** (GDI) — un insieme di tredici domini che riguardano l'accesso al lavoro, alla casa, al sistema pensionistico, alla partecipazione democratica, al debito pubblico, al credito, alla ricchezza e al welfare, al reddito, all'ambiente, al capitale umano, alla legalità, all'innovazione, all'uguaglianza di genere, alla salute fisica e mentale — è cresciuto dalla crisi del 2008 fino ad oggi (Monti, 2022).
2. **Strumenti a disposizione:** da un lato abbiamo anziani che godono di una grande esperienza accumulata in un determinato settore o azienda, ma non hanno certificati formali che lo attestino, dall'altro lato, ci sono giovani che entrano in azienda in possesso di conoscenze formali, titoli di studio elevati ottenuti nel sistema educativo e innovazione, ma non hanno esperienza.
In Italia, le persone più giovani e con conoscenze formali spesso assumono posizioni di potere e ciò rende problematica la trasmissione della conoscenza da parte di chi ha più esperienza, stravolgendo le gerarchie di abilità e competenze. Questo è vero soprattutto nel settore dei servizi, sia pubblici che privati, dove l'introduzione delle tecnologie ha reso obsoleta la maggior parte dei lavoratori esperti.

Sebbene in teoria tanto l'esperienza come l'innovazione siano fattori positivi, molto spesso capita che la prima venga svalutata a scapito della seconda, creando uno sbilanciamento a sfavore dei più anziani.

3. **Stereotipi reciproci sulle fasce d'età:** da un lato i lavoratori più anziani attribuiscono ai più giovani la mancanza di motivazione, concentrazione, iniziativa, competitività, e li valutano come non affidabili; dall'altro i giovani attribuiscono ai più anziani immobilismo, stagnazione, mancanza di volontà di progredire.



Questi tre elementi allontanano tra di loro le generazioni, rendendo più difficile il dialogo. Rispetto alla loro gestione le difficoltà riguardano anche il fatto che spesso anche ciò che anziani e giovani si aspettano dalla leadership è diverso: gli anziani desiderano uno stile direttivo e carismatico, i giovani preferiscono uno stile trasformatore ed etico.

Ecco perché l'inclusione di tutte le generazioni diventa una delle sfide più importanti che le aziende si trovano oggi a vivere.

Recentemente (nel 2021) la psicologa economista comportamentale Julia Puausch ha coniato l'espressione di "**leadership intergenerazionale globalmente responsabile**" sostenendo che le aziende hanno l'obbligo di riconoscere e cercare di soddisfare le esigenze lavorative e non lavorative di tutte le generazioni sul posto di lavoro.

Il suo pensiero si apre al concetto di "globale" in quanto afferma che la leadership non si esercita solo nel rapporto tra la persona che ha il ruolo di leader e i membri di un gruppo, bensì essa si espande anche al rapporto con la società più allargata; in questo senso quella che lei definisce **equità intergenerazionale** — la garanzia di uno standard di vita almeno favorevole per le generazioni future — diventa un'altra meta a cui la leadership dovrebbe tendere preoccupandosi quindi di contribuire a creare un futuro sostenibile (responsabilità sociale d'impresa).

Tips per agire una leadership davvero inclusiva

Eccoci arrivati al lato più pratico su cui può insistere tutta la costruzione teorica sopra esposta. Infatti, a questo punto probabilmente vi starete chiedendo: “Quindi che cosa devo fare nella mia azienda per includere tutte le generazioni e per sfruttarne il potenziale?”.

Abbiamo pensato di segnalarvi alcuni accorgimenti che vi possono essere utili per promuovere inclusione attraverso i vostri comportamenti e la creazione di una cultura aziendale che li supporti.

Per farlo ci siamo ispirati anche al libro nel loro libro [Gentelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational Workforce](#) di Gerhardt et al., (2021):

1. **Invita a partecipare alle discussioni chi ha status più basso** (giovane o anziano, dipendendo dal fuoco di analisi) e apprezza comunque il suo contributo: ha probabilmente fatto fatica ad esprimerlo ed è importante riconoscerlo.
2. **Favorisci la creazione di un'identità di gruppo** in cui tutte le generazioni si possano riconoscere. Un'identità comune favorirà l'appartenenza all'azienda e la possibilità di riconoscere di avere un obiettivo da raggiungere insieme.
3. Proponi all'organizzazione di **creare strutture, riti, norme che sostengano opportunità, trasparenza e crescita** per tutte le persone che la abitano: il cambiamento dal basso può essere faticoso ma sappiamo essere il più duraturo ed incisivo.
4. **Riconosci ed esplicita le divergenze generazionali**: ogni tanto va bene anche solo riconoscere che ci sono aspetti che non si sa come tenere insieme; questo atteggiamento umile permette alle persone di sentirsi chiamate in causa nella risoluzione dei problemi.

In questo senso è importante supportare i membri del team ad identificare i loro stereotipi e pregiudizi (non solo anagrafici) e a discuterne in maniera esplicita.

Un secondo passo è quello di aiutarli ad adeguare la loro lente interpretativa, domandandosi se stanno giudicando la realtà in base ai loro pregiudizi e spingendoli a sviluppare nuove prospettive per capire perché colleghi di generazioni diverse potrebbero comportarsi diversamente da loro stessi.

5. **Sfrutta le differenze, sviluppando divergenze produttive** tra i membri di diverse generazioni e soluzioni che possono trarre beneficio dalle prospettive, dalle conoscenze e dai network di ognuno.
6. **Promuovi l'apprendimento continuo**, in cui colleghi di tutte le età insegnano e imparano a vicenda, in un circuito virtuoso.
Un modo per farlo è tramite il **mentoring reciproco**, che comprende una forma tradizionale (collega più anziano che istruisce il collega più giovane) e una inversa (collega più giovane che istruisce il collega più anziano).
7. **Chiediti sempre se tue scelte creeranno un futuro migliore**: ricordandoci che parlare di generazioni significa parlare non solo di passato ma anche di futuro, è importante tendere verso orizzonti che considerino l'impatto che i comportamenti di oggi hanno sulle persone di domani, per evitare di creare nella nuova **Generazione Alpha** (ossia i nati dopo il 2012) un senso di rancore che verrà poi riversato sulle generazioni che incontrerà in azienda appena avrà l'età per farlo.

